



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

HÉRITON FERNANDES DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CLÍNICA ODONTOLÓGICA DINIZ - CODE

Brasília
2013

HÉRITON FERNANDES DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CLÍNICA ODONTOLÓGICA DINIZ - CODE

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados

Orientador: Prof. André Sá de Mattos

Brasília
2014

S237p

Santos, Hérilton Fernandes dos.

Planejamento estratégico : Clínica Odontológica Diniz : CODE / Hérilton Fernandes dos Santos. – Brasília: edição do autor, 2014.

79 p. : il.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica para Resultados. Orientador: Prof. André Sá de Mattos.

1. Planejamento estratégico 2. Planejamento empresarial 3. Administração estratégica 4. Gestão estratégica

HÉRITON FERNANDES DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CLÍNICA ODONTOLÓGICA DINIZ - CODE**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* Gestão Estratégica
para Resultados

Orientador: Prof. André Sá de Mattos

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

A Deus, por ter me concedido força para a realização deste estudo.

À minha Família, por entender e aceitar minha ausência.

Agradecimentos

Agradecemos a Deus por tudo, aos professores e colegas de sala pelos ensinamentos.

Agradecemos à Dra. Akele Christina Diniz e Dra. Ataísa de Fátima Diniz , proprietárias da empresa Clínica Odontológica Diniz, pela oportunidade e atenção dispensadas.

*Uma organização pode ser comparada com a
água.*

*A água deixa a seco os lugares elevados e
procura os baixos; uma organização evita as
áreas já exploradas e aproveita as novas
oportunidades.*

*A água corre conforme o relevo do terreno.
(SUN TZU – “A arte da guerra”)*

RESUMO

O planejamento e sua implantação nas empresas e instituições geram um constante desafio aos gestores quando se busca a efetividade organizacional. Na época atual, em que se constata um crescente aumento no número de organizações, as quais contribuem para a evolução da ordem econômica, social e política, o mercado competitivo exige mudanças que por sua vez necessitam ser cada vez mais bem planejadas. Este trabalho aborda o processo formal de Planejamento Estratégico a partir de pesquisa bibliográfica que analisa as principais questões envolvidas com o Planejamento Estratégico proposto por alguns autores. Este estudo conta com um estudo de caso referente a uma empresa do setor de saúde, consultórios odontológicos e radiografia em Brasília (DF). Os dados foram coletados através de questionário e entrevista com os gestores da empresa. Obtendo como objetivo geral um estudo de caso da mencionada Clínica em análise de forma a identificar e avaliar aspectos básicos relacionados à formulação, escolha, implementação das ações de sua atuação e avaliação de resultados relacionados ao Planejamento Estratégico na organização.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Planejamento empresarial. Administração estratégica. Gestão estratégica.

ABSTRACT

The plan and its implementation in companies and institutions generate a constant challenge to managers when seeking organizational effectiveness. In the current era, in which it finds in an increasing number of organizations, which contribute to the development of economic, social and political changes the competitive market demands that in turn need to be increasingly thoughtful. This paper addresses the formal process of Strategic Planning from literature that examines the main issues involved with the Strategic Planning proposed by some authors. This study includes a case study concerning a company's health sector, and dental radiography in Brasília (DF). Data were collected through questionnaires and interviews with company managers. Getting the general objective of a case study mentioned in Clinic analysis to identify and evaluate basic aspects related to the formulation, choice, implementation of actions and evaluation of its performance related to strategic planning in the organization results.

Keywords: Strategic planning. Corporate planning. Strategic management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Principais precursores da administração	15
Quadro 2 – Processo do planejamento estratégico.....	18
Gráfico 1 – Participação da receita por especialidade	26
Quadro 3 – Análise SWOT	35
Quadro 4 – Modelo Atual X Modelo Proposto	40
Figura 1 – Fluxo de implementação de planejamento estratégico	40
Figura 2 – Elementos que devem compor o planejamento estratégico.....	41

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA	144
2 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	22
3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	25
4 RESULTADOS E ANÁLISES	39
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS.....	46
ANEXO A – QUESTIONÁRIO (SUBSÍDIO PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL)	50

INTRODUÇÃO

Muitas empresas poderiam apresentar um melhor desempenho organizacional se obedecessem a certos critérios metodológicos, como um bom Planejamento Estratégico.

O sistema de administração empregado por uma empresa é um ingrediente crucial de sua capacidade de respostas porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, de acordo com Ansoff e Mcdonnell (1993), pois esse sistema diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões.

Uma ferramenta para ajudar a conduzir de forma eficaz as organizações nesse ambiente é o Planejamento Estratégico, uma técnica que busca ordenar ideias, de forma a criar uma visão do caminho a ser seguido para posteriormente ordenar as ações que vão representar a implementação do plano estratégico.

O Planejamento Estratégico é um instrumento que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Desta forma, o presente trabalho apresenta como problemática os principais pressupostos adotados pelos sócios-proprietários da Clínica odontológica – CODE, para formulação, escolha, implementação das ações de sua atuação e avaliação de resultados relacionados ao Planejamento Estratégico na organização.

Obtendo como objetivo geral discutir um estudo de caso da mencionada Clínica em análise de forma a identificar e avaliar aspectos básicos relacionados à formulação, escolha, implementação das ações de sua atuação e avaliação de resultados relacionados ao Planejamento Estratégico na organização. Tais metas encontram-se estruturadas nos capítulos abaixo, com as seguintes objetivos específicos:

- Estudar as características da administração da empresa CODE – Clínica Odontológica Diniz;
- Analisar os pontos fortes e fracos do modelo de gestão da empresa;

- Propor, à luz de referencial teórico acerca das premissas de um bom planejamento, formas de otimizar os recursos da empresa, preparando-a para o enfrentamento de dificuldades, para o aproveitamento de oportunidades, para o sucesso de seu negócio e retenção dos clientes.

Para que estes objetivos sejam alcançados torna-se necessário a utilização de métodos, que compreendem no conjunto de processos fundamentais para se alcançar os fins de uma investigação, sendo o procedimento geral, ou o caminho percorrido em uma investigação (ZANELLA, 2006)

Pereira (2006) afirma que o método por ser aceito como uma sequência de operações feitas pelo intelecto com o objetivo de atingir certo resultados, isto é, a sistematização e ordenação dos pensamentos é o conjunto de procedimentos que permite alcançar a verdade científica. É importante que este método possa ser passível de repetição.

Assim, a metodologia de pesquisa tem como escopo “identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicar seus pressupostos e as consequências de seu emprego” (ASTI VERA, 1974 apud ZANELLA, 2006, p.20).

Com base na finalidade dos estudos de conhecer as práticas de planejamento estratégico, no Consultório Odontológico Diniz, foi utilizada como metodologia de estudo a pesquisa exploratória.

Essa opção teve como permissa transformar o objeto de estudo em algo mais explícito, contribuindo para construção de hipóteses mais adequadas e possibilitando a melhor compreensão do problema por todos os envolvidos no processo.

Dessa forma, os métodos empregados compreenderam: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais etc.), levantamentos de experiência, aplicação de questionários e entrevistas com administradores e funcionários da empresa, estudo de caso e observação informal.

Espera-se com este estudo, evidenciar a importância do Planejamento Estratégico como uma poderosa ferramenta de gestão que permite à empresa aperfeiçoar a utilização de seus recursos pela priorização e acompanhamento de suas ações, além de maximizar os resultados através da exploração das diversas variáveis

envolvidas no contexto geral, ou seja, mercado, ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos.

Nesse contexto, o primeiro capítulo deste trabalho, traz a descrição das características da empresa-alvo deste estudo, Clínica Odontológica Diniz.

No segundo capítulo, estão apresentados alguns conceitos de autores da ciência da Administração, de forma a embasar as análises dos capítulos posteriores.

Já o terceiro capítulo apresenta um diagnóstico da empresa-alvo deste estudo, sendo apresentados os pontos fortes e fracos da organização, os quais deverão alicerçar qualquer proposta de mudança originada em um Planejamento Estratégico.

No quarto e penúltimo capítulo, a análise dos dados coletados no estudo de caso realizado aponta para a necessidade de elaboração de um Planejamento Estratégico para a empresa em questão. Ali estão registradas premissas que deverão nortear plano(s) que venha(m) a ser elaborados para a empresa.

Finalmente, na conclusão, é retomada a importância do Planejamento Estratégico para as organizações e os benefícios que sua adoção viria trazer para a empresa estudada.

Assim, as páginas que se seguem focam, principalmente, os motivos que justificam a validade de um Planejamento Estratégico. Sucintamente, é possível adiantar que a visão que impera neste trabalho é de que administrar estrategicamente uma empresa é fundamental para sua sobrevivência e sucesso, já que a cada dia o mercado se torna cada vez mais dinâmico e está sempre passando por mudanças. Por isso, há necessidade de se disciplinar o pensamento e concatenar as ideias, transpondo-as em um planejamento que resulte em planos estratégicos que possam orientar a organização para o caminho do desenvolvimento sustentável. Com planejamento é possível otimizar os recursos internos, obter melhores resultados e posicionar-se melhor frente às contingências e ao mercado competitivo.

1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Ao iniciar este estudo, na teoria administrativa, para Ramos (2001), a validade do homem operacional tem sido aceita sem questionamento. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. De fato, as implicações desse modelo de homem para o design organizacional podem ser descritas em poucas palavras. Ele implica: (1) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização; (2) uma concepção de treinamento como uma técnica destinada a “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção; (3) a visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, enquanto trabalhador, um ser psicologicamente isolado e independente de outros indivíduos; (4) a crença de que a administração e a teoria administrativa são imparciais, isentas ou neutras; (5) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valor do ambiente externo; (6) o ponto de vista de que questões de liberdade pessoal são estranhas ao design organizacional; (7) a convicção de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

Nesse contexto, torna-se interessante destacar o papel dos principais precursores da Administração, dois engenheiros, o primeiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915) americano, que desenvolveu a Escola da Administração Científica, com o objetivo principal de aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho e o segundo, Henri Fayol (1841-1925), francês, que desenvolveu a Escola Clássica da Administração, tendo em vista aumentar a eficiência da empresa através da organização e da aplicação de princípios gerais da administração.

Ao estabelecer contraposição entre as funções gerenciais de Fayol aos princípios gerenciais de Taylor, vemos que, enquanto Taylor estudava a empresa do chão de fábrica para cima (privilegiando as tarefas da produção), Fayol a estudava da administração para baixo (privilegiando as tarefas da organização).

Quadro 1 – Principais precursores da administração

	Administração Científica	Administração Clássica
Precursor	Frederick Taylor	Henri Fayol
Origem	Chão de Fábrica	Gerência Administrativa
Ênfase	Adoção de métodos racionais e padronizados; máxima divisão das tarefas.	Estrutura formal de empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.
Enfoque	Produção	Gerência

Fonte: Drucker (1998)

Detendo-se menos na organização sistemática da empresa, a ênfase de Fayol recaiu sobre os princípios da prática administrativa, dedicando atenção especial às diversas funções administrativas.

Maximiniano (2000) defende que organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos.

Grandiosa e vasta é a gama de informações sobre a administração tradicional que nos levaria a tecer considerações infundáveis. Contudo, nosso propósito é fazer um rápido mapeamento que nos permita traçar uma visão estratégica para a organização na qual estamos trabalhando, calcados no conhecimento do passado, e na correção de rumos ante os novos cenários e novas concepções que se consolidam mediante uma diversidade chamada sociedade.

De acordo com Kanter (1996), as empresas do novo milênio precisarão reunir simultaneamente cinco características fundamentais, os cinco *Fs*: *Fast*, *Focused*, *Flexible*, *Friendly* e *Fun* (veloz, focada, flexível, amigável e divertida).

Confirmando a afirmação de anterior, Crainer (1999) assegura os sete hábitos da nova organização:

1. Flexível e de livre fluxo: a organização eficaz de amanhã será reconstruída a partir do zero de cada dia.
2. Não hierárquica: as hierarquias não desapareceram e, parece improvável que isso aconteça em futuro próximo. Mas se elas foram drasticamente reduzidas e as organizações tornaram-se mais enxutas e ajustadas. As organizações terão de continuar esse processo de des-hierarquização se desejarem competir no futuro.
3. Baseada em participação: os gerentes não têm todas as ideias. O importante é buscar novas ideias e retroação de todos.

4. Criativa e empreendedora: o processo de empreender impulsiona a busca de novas oportunidades, a habilidades da organização de se concentrar no ambiente externo e criar novos negócios.
5. Baseada em redes: as organizações bem-sucedidas não são mais conjuntos monolíticos de fatores de produção, mas redes de parceiros com elevada conectividade e desempenho excepcional.
6. Impulsionada por metas corporativas: em lugar de metas funcionais restritivamente definidas. A missão e a visão organizacional estão em alta.
7. Utiliza tecnologia como recurso-chave: a nova organização considera a tecnologia um dos seus principais recursos, em vez de considerá-la um reduto de profissionais comercialmente ingênuos.

Nesse enredo, entra em cena a figura do Planejamento Estratégico nas organizações, pois, diante de um ambiente cada vez mais competitivo fica evidente que somente as empresas que melhor se prepararem para enfrentar os desafios impostos pelo mercado obterão sucesso e garantirão sua sobrevivência ao longo do tempo.

Mais que um modismo, hoje o Planejamento Estratégico se configura como uma necessidade básica das empresas, pois é a partir dele que se torna possível determinar o caminho capaz de levar as organizações aos objetivos que se pretende alcançar.

Para Drucker (1998), o conceito de Planejamento Estratégico está relacionado a dois outros importantes conceitos: eficácia (capacidade de determinar objetivos apropriados, ou “*fazer as coisas certas*”) e eficiência (capacidade de minimizar o uso dos recursos para alcançar os objetivos da organização, ou “*fazer certas as coisas*”). Desse modo, planejamento é o processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para que se possam alcançá-los com utilização racional dos recursos disponíveis. Mas para surtir o efeito desejado, todo o processo de formulação e implementação do Planejamento Estratégico precisa ser ágil, flexível e inovador, de forma a garantir que as medidas necessárias sejam adotadas em tempo hábil.

Em linhas gerais, podemos definir Planejamento Estratégico como sendo um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de

estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

Neste contexto, Luzio (2010) destaca que no cenário atual de competição intensa, impulsionada pelo avanço das tecnologias de tempo real, a expectativa de vida e prosperidade das organizações são determinadas pela sua capacidade de se adaptar ao ambiente em evolução contínua. Sobreviver e prosperar na era das vantagens competitivas temporárias têm exigido das empresas a criação estruturada da Estratégia e a organização disciplinada dos esforços de sua implementação. Por isso, Estratégia nunca foi tão importante quanto nos dias de hoje. Ainda segundo Luzio (2010), estratégia é um conjunto de escolhas (e não escolhas) claramente definidas e implementadas que geram singularidade no mercado, e estabelece as principais rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua visão, de forma consistente com a Missão e os Valores.

Segundo Oliveira (2003), a finalidade do Planejamento Estratégico é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.

Assim, o Planejamento Estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização.

Este processo de tomada de decisões deve conter, ao mesmo tempo, os componentes pessoais e organizacionais e ser orientado para impedir conflitos de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da organização.

Stoner e Freeman (1999) defendem que o Planejamento Estratégico desdobra-se em dois tipos básicos: o Planejamento Estratégico, projetado pelos administradores de topo ou de nível médio, que se destinam a cumprir os objetivos amplos da organização; e o planejamento operacional, que constitui um detalhamento do Planejamento Estratégico e mostra como os objetivos amplos deverão ser implementados nas atividades do dia-a-dia.

Considerando um conceito mais abrangente do Planejamento Estratégico, temos ainda Wright, Kroll e Parnel (2000), que definem Administração Estratégica como um

seus pontos fortes e transformar ameaças em oportunidades, o que certamente contribuirá para seu sucesso e conseqüentemente para sua perpetuação no mercado.

Apesar da grande abrangência do tema, o Planejamento Estratégico apresenta um esquema estruturado, com etapas bem definidas e com referenciais claros e consagrados, possibilitando que as empresas desenvolvam suas atividades com foco e otimização de recursos. Além disso, um planejamento bem estruturado permite ainda mensurar os resultados alcançados e identificar os pontos de desvios, permitindo que ações corretivas sejam adotadas em tempo hábil de forma a garantir o atingimento dos objetivos perseguidos.

Entretanto, a utilização do planejamento estratégico no segmento das pequenas empresas é ainda rara. Pode-se dizer que o planejamento estratégico não vem sendo utilizado no segmento das pequenas empresas, pois as metodologias existentes foram desenvolvidas para a grande empresa e a sua aplicação, na pequena empresa, não deve ser feita apenas de forma simplificada; e a aplicação da metodologia de planejamento estratégico na pequena empresa deve considerar suas particularidades.

Para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa. De acordo com Golde (1986), o processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias.

Torna-se interessante frisar que as pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e, conseqüentemente, no processo estratégico. É importante ressaltar que as particularidades apresentadas podem variar entre as pequenas empresas e outras podem ser consideradas. No entanto, as particularidades abaixo são as mais citadas, segundo a literatura. Em suma, o processo de gestão das pequenas

empresas deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc.

De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO; 1998; ALMEIDA, 2001).

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento, entre outras (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY; PETERSON, 1998; NAKAMURA, 2000).

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. Entre as particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo (GIMENEZ, 1998; QUEZADA et al., 1999; ALMEIDA, 1994).

Nesta dimensão, é relevante esclarecer que o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Para o termo “empreendedorismo” existem muitas definições, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor é a de Schumpeter (1949 apud Dornelas, 2005, p.28): “Então o

empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negocio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. iniciativa para criar um novo negocio e paixão pelo que faz;
2. utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e
3. aceita assumir os riscos calculados e possibilidade de fracassar

2 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

CLINICA ODONTOLÓGICA DINIZ LTDA - ME

CNPJ: 03.047.564/0001-78

CF/DF: 01.957.001-10

ENDEREÇO: C 01 – LOTE 1/12 SALAS 239,240, 241 e 242

CEP: 72.010-010

TELEFONE/FAX: 3526-2075

E-MAIL: clinicacode@gmail.com

Fundada em 15 de setembro de 1999, o Clínica Odontológica Diniz atua na prestação de serviços odontológicos em Taguatinga DF.

A empresa dispõe de sede própria, com instalações completas para diversos serviços odontológicos, tais como atendimento de emergência, atendimento cirúrgico e internação, em um edifício comercial no centro de Taguatinga DF, possui 06 salas.

Ao longo desses 13 anos de existência a empresa Clínica Odontológica Diniz, tem tido uma importante participação no mercado, prestando seus serviços a uma diversificada carteira de clientes, distribuída entre o atendimento particular e parcerias com planos de saúde/odontológicos, gerando atualmente mais de 30 postos de empregos diretos.

A empresa Clínica Odontológica Diniz, não possui uma estrutura organizacional formal, sendo gerida por pelas proprietárias de forma centralizada, com divisões entre 02 sócios. Embora não exista um organograma definido, pode-se perceber que a estrutura da organização baseia-se princípio da departamentalização funcional, observando-se o agrupamento de atividades e tarefas de acordo com as principais funções desenvolvidas dentro da empresa.

Podemos identificar na empresa algumas características básicas, a saber:

- Divisão do trabalho: decomposição do trabalho em 02 grandes áreas:
 - a) Administrativo (Recebimento, pagamento a fornecedores, relacionamento com bancos e o escritório de contabilidade, compras de material de limpeza e

de material odontológico, pagamento a funcionários, recrutamento e seleção de pessoal e treinamentos)

b) Comercial (Prestação de serviços odontológicos, atendimento, relacionamento com clientes e pós-vendas e relacionamento com planos de saúde/odontológico).

- Especialização: cada área desenvolve funções específicas e especializadas;
- Hierarquia: em decorrência das funções especializadas surge naturalmente a função de comando de acompanhamento e de controle;
- Autoridade: dentro da organização há indivíduos cumprindo ordens de outros indivíduos;
- Responsabilidade: as responsabilidades individuais são decorrentes da relação superior/subordinado e da exigência do cumprimento das tarefas; e
- Coordenação: consistindo na unificação e na harmonização das atividades e esforços individuais.

Podemos, de forma objetiva assim listar as atribuições de cada área:

a) **Um sócio-administrador:**

- Fixa as políticas e diretrizes organizacionais;
- Estabelece o relacionamento com clientes e fornecedores;
- Analisa os projetos básicos geradores de eventuais novos contratos;
- Procede à comercialização dos serviços;
- Acompanha e controla a execução dos contratos ativos; e
- Supervisiona as atividades executadas pelos funcionários do atendimento e administração.

b) **Segundo sócio-administrador:**

- Administra a carteira de cobrança;
- Administra a área financeira;
- Acompanha e controla a formalização de contratos.

- Procede ao controle administrativo do quadro de pessoal da administração;
- Distribui e controla recursos humanos e materiais de acordo com a demanda dos clientes;
- Controla estoques de recursos de materiais; e
- Efetua compras e pagamentos.

A empresa conta com um quadro de pessoal formado por 32 empregados ou contratados. Desse número, 14 são dentistas especialistas em diferentes áreas, 04 secretárias, 10 auxiliares dos dentistas, 01 copeira, 01 office-boy e 02 serviços gerais.

A organização cumpre rigorosamente suas obrigações legais e contratuais, não restando quaisquer problemas de ordem trabalhista.

No capítulo seguinte, apresenta-se um marco teórico acerca do Planejamento Estratégico, conceituação que virá a embasar as análises dos capítulos seguintes.

3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Como preconiza Rosa (2001), diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência e é feito para dar a necessária base analítica para uma decisão qualquer.

Com base nesse conceito, foi realizado um levantamento de dados na empresa-alvo deste estudo, a Clínica Odontológica Diniz, o que permitiu identificar os principais aspectos que caracterizam a empresa, os quais serão detalhados a seguir.¹

Para Oliveira e Oliveira-Júnior (1999) é fundamental além da formação técnica-científica, uma formação administrativa que é tão imprescindível para qualquer setor de atividade econômica, o que inclui os consultórios odontológicos. Empresas não sobrevivem sem informações atualizadas e constantes sobre os mais variados assuntos como concorrência, convênios, inadimplência e satisfação de sua clientela, além de conhecimentos gerenciais e de *marketing*.

Este contexto para as micro e pequenas empresas torna-se crítico, pois estas organizações possuem recursos escassos que devem ser direcionados aos fatores chave de sucesso da empresa. Desta forma, os estudos relativos ao emprego das técnicas administrativas nas micro e pequenas empresas são fundamentais para a melhor alocação de seus recursos.

Remata-se, que o processo de verificação de necessidades, tendências e atitudes dos clientes se dá de forma empírica, tomando por base a sensibilidade e *feeling* dos administradores da Clínica Odontológica Diniz. Não há estabelecido um processo formal e contínuo de pesquisas de mercado e o cliente não dispõe de um canal específico para registrar suas reclamações, críticas e sugestões. A empresa, através dos contatos efetuados com seus clientes, acredita estar satisfazendo as necessidades destes. Entretanto não possui um processo formal para verificação periódica da satisfação dos seus clientes em relação aos produtos/serviços disponibilizados.

¹ Questionário aplicado disponível no Anexo A.

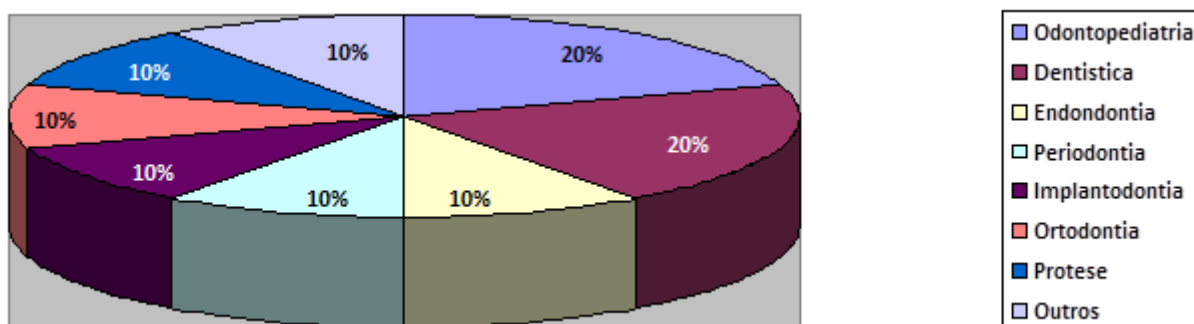
Segundo uma das sócias-administradoras, Akele Christina,

com o aumento da renda da população e a vinda para Águas Claras, Taguatinga e Vicente Pires de consumidores de elevado poder aquisitivo, tivemos um bom incremento de novos negócios, nos últimos anos, como também o enxugamento do número de planos de saúde/odontológicos, mantivemos contratos apenas com planos que trabalham com uma tabela de preços atrativa para a clínica e que realizam os pagamentos sem atrasos.

Apesar de a empresa manter informações atualizadas em relação aos seus principais concorrentes (serviços prestados, preços, condições de pagamento etc), não há estabelecidos estudos e acompanhamentos sistemáticos das campanhas mercadológicas desenvolvidas por esses concorrentes. Percebe-se um acirramento, considerando o aumento de consultórios nas proximidades, no entanto a empresa procura diferenciar-se pela qualidade do serviço prestado. “Por muitas vezes recebemos pacientes de outras clinicas, com indicação de outros pacientes ou até mesmos dos dentistas que consideram que o tratamento como de elevada complexidade”, comenta a sócia-administradora.

A ilustração a seguir mostra um gráfico de pizza com a participação das especialidades no faturamento da empresa, conforme declarado pela proprietária.

Gráfico 1 – Participação da receita por especialidade



Fonte: O Autor.

O gráfico 1 mostra claramente que o faturamento da CODE está dividida em diversas especialidades, fato que fortalece a competitividade da empresa. Para Kotler (1999, p.254), “diferenciação é o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes”. Quanto ao varejo, especificamente, Kotler (1999) diz que, se no passado era possível segurar

os consumidores através de sortimentos especiais e exclusivos de bens, oferecendo serviços extensivos e melhores do que os concorrentes, tais como cartão de crédito da loja para favorecer as compras a prazo ou situando-se em locais mais próximos e convenientes para os compradores, hoje o cenário modificou-se. Assim, muitos varejistas estão repensando suas estratégias de marketing para buscar a diferenciação de sua oferta. Para tanto, é fundamental que as organizações conheçam os atributos que os consumidores consideram importantes no momento de decidir a compra. Só assim se podem agregar características e benefícios que serão percebidos e valorizados pelos consumidores. Ainda nesse sentido, o autor salienta que se deve avaliar a importância quantitativa dos atributos diferentes, bem como os desempenhos da empresa e dos concorrentes em relação aos diferentes valores atribuídos pelos consumidores.

Para Day (2001), a capacidade de entender e satisfazer os clientes se torna uma habilidade necessária dentro da empresa. Quando essa capacidade é conseguida, por mais difícil que ela seja, se tornará difícil de ser imitada pelos concorrentes. Isso reforça seu pensamento de que toda discussão de orientação para o mercado enfatiza a habilidade da empresa em aprender sobre seus clientes, competidores e membros do canal, para continuamente seguir e agir sobre possíveis eventos e tendências dos mercados atuais e futuros.

Empresas orientadas para o mercado conseguem prever acontecimentos e tendências nos mercados que atuam antes dos seus concorrentes. Elas podem conseguir antecipar com mais precisão respostas para ações que visem atrair ou manter consumidores, melhorar relações de canal ou frustrar concorrentes. Elas podem atuar nas informações a tempo já que há um amplo compartilhamento delas entre os setores. Deve ser demonstrado um compromisso penetrante para uma série de processos, crenças e valores que irão refletir a filosofia de que as decisões partem da análise do consumidor e são direcionadas por um entendimento compartilhado e profundo das necessidades e comportamentos dos consumidores e as intenções e capacidades dos concorrentes. O propósito então seria a satisfação do consumidor de uma maneira melhor que o concorrente faria obtendo-se assim uma performance superior (DAY, 1994).

As capacidades a serem seguidas e os compromissos de investimentos a fazer devem ser baseados nas necessidades dos consumidores, nas tendências ambientais e no entendimento compartilhado da estrutura da empresa. Duas capacidades se mostram muito importantes no sentido de captar as mudanças externas trazendo-as para o centro da organização. Uma delas é a capacidade de sentir em que direção e tendência o mercado está avançando, o que se torna muito importante para tomadas antecipadas de decisão pelas empresas. A outra é a capacidade de estar perto do consumidor, conseguir sentir suas necessidades individuais e a partir de então desenvolver ações e procedimentos que os satisfaçam (DAY, 1994).

Analizando a Clínica Odontológica Diniz no âmbito da sua precificação, conclui-se que apesar da empresa possuir um bom modelo para definição dos preços de seus serviços, não se considera as relações de preço/serviço prestado, observadas no passado e não se utiliza qualquer rotina formal para testar a consistência dos preços estabelecidos. Outro aspecto a se destacar é que não há um envolvimento efetivo e ativo de todos os especialistas (dentistas) que possam dar contribuição importante ao assunto. Os sócios consideram que os serviços prestados pela clínica, são direcionados para a classe A e B, e ressaltam que os preços são equivalentes a de concorrentes que atendem o mesmo público, no entanto não há um acompanhamento rígido dos custos da empresa, apenas com poucos itens da administração, limpeza e manutenção ou qualquer estudo ou assessoria que assegure a informação. Todo o processo do planejamento de marketing da empresa é efetuado de forma empírica e por sensibilidade e experiência dos principais administradores. Não há processo formal de planejamento e acompanhamento.

Quanto ao valor percebido pelo cliente, segundo Kotler e Keller (2006), além de estar mais informados do que nunca, os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas, avaliando qual oferta proporciona maior valor. Os clientes sempre procuram maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

Em tempos anteriores, quando a concorrência era menor e as facilidades para obtenção de lucros eram maiores, a busca pelas competências era negligenciada pelas empresas. Era o tempo das famosas “vacas gordas” em que os gerentes se preocupavam mais com a conduta e produtividade dos empregados do que com o desenvolvimento de seu desempenho e qualificação. Como consequência disso, gerou-se uma acomodação por parte das pessoas em se preocuparem com qualificação, capacitação e atuação profissional (RESENDE, 2000). Neste novo cenário tão competitivo, o desenvolvimento das capacidades pessoais dentro das empresas está diretamente atrelado ao desenvolvimento de competências. Aquelas empresas que souberem se adequar a essa nova necessidade, sem dúvida, se diferenciarão (RESENDE, 2000).

No que se refere ao lado financeiro, a percepção conquistada foi que a empresa trabalha com fluxo de caixa bastante claro, o que possibilita operações de capitalização, investimento e aplicação de créditos. Há um controle rigoroso nas operações financeiras, sem registro de atrasos. A empresa destaca-se pelo rigor no pagamento de impostos como ISS, IRPJ, FGTS e INSS, as contas encontram-se em dia e a empresa dispõe de reservas bancárias, como fundo de caixa, créditos e possíveis empréstimos bancários. Periodicamente a empresa realiza análises de sua posição, dos seus objetivos e dos caminhos que pretende seguir.

Para avaliar as condições de pagamento dos clientes tomadores de crédito, a empresa possui um cadastro com dados detalhados de seus clientes e de todos os serviços requeridos. Porém, não são feitos relatórios claros e conclusivos para a gerência, o que viria a subsidiar a tomada de decisões. Destaca-se também, que a empresa mantém boas condições de acesso a crédito em instituições financeiras (bancos) no mercado para garantir suprimento de recursos financeiros, conforme suas necessidades. Em relação à otimização de seus recursos financeiros, observou-se que nem sempre a empresa aplica os excedentes dos seus rendimentos de caixa, porém quando o faz procura sempre melhores taxas de retornos nos investimentos. A empresa contratou um escritório de contabilidade que garante o cumprimento dos aspectos formais, como deveres trabalhistas, tributários e fiscais, havendo, ainda consultoria

jurídica que auxilia na resolução de qualquer problema nesse sentido. Utiliza todos os incentivos fiscais que estão ao seu alcance, como forma de otimizar seus recursos.

Para Gitmam (1997), o planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador. Definindo os planos financeiros e orçamentos ele estará fornecendo roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

Outrossim, acerca dos procedimentos e normas internas, verifica-se que a empresa carece de uma equipe que se preocupe em realizar diagnósticos sobre, pontos de atenção, causas raízes e possíveis de melhorias. Hoje, as análises são superficialmente pelas proprietárias e seu *staff*. As normas, procedimentos e instruções de trabalho são elaborados de acordo com exigências dos órgãos de controle e fiscalização sanitárias e de saúde. A estrutura física da empresa favorece o acesso e o fluxo de informações. Existe um ambiente clínico com todas adequações para o atendimento, conforme informado pela proprietária, sem excesso de divisórias ou paredes, o que influencia positivamente no atendimento. No entanto, a empresa ainda não firmou os aspectos norteadores do ambiente empresarial: missão, visão e valores

A empresa não possui objetivos e metas estabelecidas de maneira formal, trabalha conforme a orientação que o mercado sugere, fato este que demonstra a necessidade de um planejamento para a empresa, recentemente alterou seu contrato social estando atualmente apta a atuar em outros nichos de mercado, conforme evidenciado na entrevista

Para Churchill e Peter (2000) ao iniciar o estabelecimento da missão da empresa (a razão de ser da empresa), a equipe deverá responder algumas questões: qual é o nosso negócio?; como está a nossa empresa atualmente?; onde a nossa empresa está?; aonde queremos chegar?; quais são os nossos clientes?; quais produtos/serviços oferecemos?; quais são as necessidades de nossos clientes?; qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?; qual é a nossa imagem no mercado?; qual é a nossa imagem perante os funcionários? Respondidas estas questões, o pequeno empresário poderá definir o que é a empresa. Outra etapa é o

estabelecimento dos valores da organização: conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa. É de suma importância que os valores da empresa sejam analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que representam a empresa. A identificação dos valores, na pequena empresa, deverá abordar, devido à característica da personalidade, as crenças e os princípios próprios do dirigente e também dos agentes envolvidos com a empresa, identificando suas expectativas e interesses. Portanto, os passos para o estabelecimento de valores podem ser definidos como: identificação preliminar dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; levantamento dos agentes da empresa e identificação do seu grau de relacionamento e levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes. A definição da visão (aonde a empresa quer chegar) mostrará para os agentes em qual direção a empresa seguirá e os orientará. Os passos para a definição da visão são os mesmos da definição dos valores da organização. É importante ressaltar que a definição da visão deverá ser realista, pois caso contrário, poderá não funcionar e desmotivar os agentes da organização.

Churchill e Peter (2000), ainda afirmam, que o planejamento estratégico começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo a missão. A partir dessa análise torna-se possível a especificação de como realizar essa missão, caracterizando o processo que envolve a criação de uma declaração de missão, objetivos organizacionais, estratégias organizacionais e um plano de portfólio organizacional que descreva as relações entre os vários produtos e linhas de produtos. Juntos esses elementos formam o plano estratégico da organização. A missão de uma organização é seu propósito, sua razão de ser. Ela responde as perguntas: por que a organização existe? Qual é o seu propósito e qual ele deveria ser? Uma declaração de missão formal permite à empresa desenvolver objetivos organizacionais claros, que descrevem os resultados pretendidos com a realização dessa missão.

Neste contexto, o departamento de Recursos humanos busca profissionais de acordo com as funções requeridas pelo mercado em geral e por editais. O recrutamento e seleção e treinamento é centralizado por uma das proprietárias, estabelecendo critérios que permitam a escolha de profissionais que possam atender às necessidades

da empresa, existe um programa de orientação formal para os recém contratados e um acompanhamento de programas de atualização, seminários e cursos para os dentistas. Temos profissionais que atendem em diversas especialidades, buscamos ter especialistas que atendam desde a odontopediatria até as mais complexas cirurgias. Por exemplo, recentemente, adquirimos o direito de realizar as perícias e auditorias dos serviços odontológicos realizados pelos convênios da Caixa Federal, Senado Federal e Superior Tribunal de Justiça, isso só foi possível tendo em vista que há profissionais com as especialidades requisitadas em nosso quadro. “Consideramos adequado o atual quadro funcional da empresa, mas vale registrar a atual reestruturação pela qual está passando para que as demandas de prestação de serviço possam ser atendidas com excelência”, ressalta a proprietária, Akele Diniz. Segundo Drucker (1998) Descentralização, terceirização, diminuição de níveis hierárquicos, atuação em pontos geográficos distantes, vínculos de trabalho muito diferentes são alguns dos fatores dinâmicos que exigem que as organizações cuidem dos seus verdadeiros ativos reais com muito mais empenho nos próximos tempos. É por esses motivos principais que, nos dias de hoje, gerenciar corretamente as capacidades existentes é de vital importância para o sucesso da empresa.

Muitos dos problemas enfrentados em um consultório odontológico, segundo Oliveira e Oliveira-Júnior (1999) ocorrem por falta de capacitação administrativa. Eles realizaram uma pesquisa com Cirurgiões-Dentistas onde perguntavam se os mesmos se sentiam preparados adequadamente pela faculdade em relação ao mercado de trabalho. Apesar de 75,40% terem afirmado que foram bem preparados e 24,60% terem afirmado o contrário, notou-se em suas justificativas que as mesmas tinham caráter subjetivo ou estavam baseadas em critérios técnico-científicos (“me saí bem”, “sinto-me seguro”, “não tive problemas”, “sinto-me capaz de concorrer”, “os professores eram qualificados”, “o conteúdo programático era intenso”, “aprendi a fazer de tudo, não tenho medo de nada”...). Essa desconfiança foi confirmada ao analisar os questionamentos seguintes que diziam respeito aos honorários cobrados pelos profissionais. 42,62% do total não conseguiram responder a todas as questões demonstrando o não conhecimento de aspectos básicos e imprescindíveis ao correto estabelecimento de seus honorários.

Percebe-se uma adequada distribuição das autoridades e responsabilidades entre as áreas da empresa, mas cabe ressaltar que, pelo fato de se tratar de uma empresa familiar, alguns procedimentos ficam prejudicados, como a hierarquia por méritos próprios. Percebe-se uma estrutura bem segmentada, com coerência entre direção e execução, mas com determinada sobrecarga de algumas sobre as proprietárias. Naturalmente existem conflitos internos na empresa, porém com pronta solução. A cooperação é presente, os funcionários possuem elevado nível cultural e educacional, fazendo com que o entendimento e a busca para soluções conflituosas seja mais presente na empresa. Considera-se adequado o plano de remuneração e benefícios da empresa, considerando-se o nível de especialização exigido para execução dos serviços que compõem o ramo de atuação da empresa. Os dentistas recebem um percentual do tratamento realizado. Para Luzio (2010), a estratégia é formulada na cúpula da empresa, mas implementada por pessoas distribuídas por toda a operação, a grande maioria bem distante da alta administração. Portanto, descrever com clareza e de forma estruturada, e comunicar corretamente a Estratégia são fatores críticos de sucesso – todos os colaboradores precisam remar no mesmo sentido. Porém, o desafio desta afirmação é que ela rompe com um paradigma secular: as empresas foram educadas a tratar a Estratégia como um “segredo de estado” que deve permanecer na cúpula.

Por fim, a empresa possui uma organização satisfatória, porém os novos rumos e o crescimento acelerado nos últimos anos exigem uma nova estrutura, que possibilite a empresa o atendimento da crescente demanda, a possibilidade de incremento de novos negócios e consequentemente gerar mais empregos e lucros. Identificou-se a ausência de um planejamento que alie a oferta de serviços e plano financeiro, observou-se que há dispensa de pacientes, tendo em vista a elevada demanda. No entanto, há um controle rígido da qualidade dos serviços prestados, garantindo sua boa imagem no mercado. Existe um acompanhamento de todos os procedimentos referentes aos serviços diários, afim de que não se faça a coisa errada ou que se deixe de prestar a devida atenção aos serviços prestados. A empresa mantém seguros de contratos para proteger seus ativos tangíveis mais relevantes. Torna-se relevante destacar a conceituação e posição da empresa na praça. Para Drucker (1998) a

dinâmica e o problema da sobrevivência exigem que as empresas assimilem, adotem e incorporem novas tecnologias nas áreas de produção, de marketing e das técnicas contábil-financeiras. Quando se aprofunda o estudo das organizações, verifica-se uma estrutura complexa de relações dinâmicas e diferenciadas. Embora os dados quantitativos sejam necessários para comparar certos aspectos, é importante também obter informações complementares qualitativas e que exigem estudos mais aprofundados. O objetivo de qualquer investimento econômico é o de elevar o valor da empresa para os seus proprietários.

Encontram-se na empresa equipamentos odonto-médicos atualizados, computadores modernos, bastante acessíveis, com *softwares* específicos para o desempenho das funções. A empresa pretende criar um site na internet, como também faz uso não foi verificado o uso da intranet. Possui equipamentos e infra-estrutura adequados para atender as demandas de trabalho e garantir boa produtividade. Ao entrar na empresa logo nota-se um ambiente limpo, bem iluminado, climatizado e com um bom ambiente e conforto aos pacientes; as cadeiras e mesas utilizadas pelos funcionários, também, são bem confortáveis. A empresa fornece uniformes aos seus funcionários e equipamentos de segurança para os empregados.

No tocante ao planejamento de médio e longo prazo, empresa encontra-se em desvantagem em relação a esse tipo de planejamento. Dessa forma, as decisões são tomadas de imediato, conforme se apresentam necessidades, sem a existência de um Planejamento Estratégico propriamente dito. Com o notado crescimento na demanda, a empresa busca ampliar as condições de atendimento sem que haja prejuízos na qualidade do atendimento.

Apesar de terem sido detectados alguns problemas na empresa, nenhum representa gravidade quanto à localização, dimensionamento, logística, recursos tecnológicos etc. Portanto, mesmo existindo falhas, há soluções cabíveis.

Traçando um resumo das informações constatadas na Clínica Odontologia Diniz, é possível estabelecer o seguinte elenco de fatores positivos e negativos, oportunidades e ameaças referente à empresa:

Quadro 3 – Análise SWOT

ANÁLISE SWOT ²	
Oportunidades x Ameaças – Fatores Externos	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Existência de mercado consumidor potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento no número de clínicas odontológicas em Brasília. Crises vivenciadas pelo de planos odontológico/saúde, fato gerador de baixas na tabela de preços ou até ou o descredenciamento da empresa. Clientes menos fiéis: Na busca por preços menores, os clientes contratam aquele que ofertar o desejado pela melhor relação custo x benefício.
Pontos Fortes X Pontos Fracos – Fatores Internos	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> Influência de suas sócias-proprietárias no mercado (Dirigente da ABO – Associação brasileira de odontologia) Qualidade dos serviços ofertados como fator competitivo – diferencial da empresa. Ênfase na construção da imagem da empresa baseadas em competência técnica, experiência, reputação, carteira de clientes, bons preços e qualidade. Estrutura organizacional bem segmentada, com coerência entre direção e execução. O departamento de Recursos humanos busca profissionais de acordo com as funções requeridas pelos editais publicados por seus clientes, de forma a atender às necessidades do cliente. A estrutura física da empresa favorece o acesso e o fluxo de informações. Equipamentos odontológicos e recursos tecnológicos de última geração. Boas condições materiais de trabalho. A empresa possui uma organização satisfatória. Clima organizacional e comunicação interna satisfatórios. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão familiar gera centralização e pouca visão estratégica ao negócio. Ausência de planejamento. Estrutura organizacional apresenta sobrecarga de responsabilidades em algumas áreas e funcionários. A empresa carece de um departamento que se preocupe em realizar análises sobre melhorias, além de procedimentos e normas internas. Não existe um programa de orientação profissional interno formal. Ausência de um planejamento que alie produção, vendas (oferta de serviços) e plano financeiro. A empresa não adota pontos de controle que otimizem as atividades de produção. A empresa encontra-se em desvantagem em relação a planejamento de médio e longo prazo.

² Segundo Kotler (1999), a análise SWOT é uma forma de fazer o diagnóstico estratégico da empresa. O que se pretende é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa, com as tendências mais importantes que envolvem todas as variáveis que influenciam o negócio.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequado plano de remuneração e benefícios da empresa, considerando-se o nível de especialização exigido para execução dos serviços que compõem o ramo de atuação da empresa. ▪ Aderência entre os objetivos organizacionais e a consciência de cada funcionário acerca de suas responsabilidades e contribuição para o atingimento das metas estabelecidas. ▪ Quadro funcional adequado. ▪ A empresa possui equipamentos e infraestrutura adequados para atender as demandas de trabalho e garantir boa produtividade. ▪ A empresa cuida do controle de qualidade de forma eficaz, garantindo sua boa imagem no mercado. ▪ A empresa mantém um esforço permanente para a contenção de custos de produção. <p>Boa Relação com stakeholders (clientes, fornecedores, empregados, comunidade, governo).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A empresa tem bons fornecedores, que garantem o pronto atendimento às suas necessidades de suprimento de matéria-prima. ▪ A empresa detém uma das melhores posições no mercado local (Brasília). ▪ A empresa mantém boas condições de acesso a crédito em instituições financeiras (bancos). ▪ Desempenho de vendas positivo, permitindo avaliar que a empresa detém uma posição segura no mercado. ▪ Inventários considerados em bons níveis. ▪ Aspectos legais (tributários, trabalhistas, fiscais) sob controle. ▪ Boa seguridade de ativos. 	
--	--

Fonte: O autor.

A visão conjunta e integrada dos componentes dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitem apontar as características organizacionais que ofereçam mais valor aos seus clientes e os aspectos que ela se encontra em desvantagem

perante seus concorrentes, bem como avaliar o impacto, positivo ou negativo, dos fatores relativos a oportunidades e ameaças sobre o desempenho da empresa.

O levantamento de dados realizado na Clínica Odontologia Diniz permitiu identificar que a empresa não adota um modelo formal de Planejamento Estratégico, deixando de se beneficiar com os seguintes resultados:

- Processo contínuo de auto-avaliação
- Adaptação a novas realidades
- Profissionalização da organização
- Facilitação parcerias
- Aumento da credibilidade
- Racionalização da captação e uso de recursos
- Redução de desperdício de tempo e talento
- Aumento da transparência e visibilidade

Para Terence (2001) a definição dos pontos fracos e fortes deve ser realizada, analisando-se: as capacidades da empresa (o que ela realmente faz bem), os diferenciais (recursos, serviços, distribuição, marketing, tecnologia etc.), os produtos (lançamentos, embalagem, prazo de entrega, preço, promoção etc.), os funcionários e a força de venda (treinamento, remuneração, quantidade, desenvolvimento e controle dos planos de trabalho, metas, critérios de avaliação e recompensa, rotatividade, plano de cargos e salários, clima organizacional etc.), a situação financeira (controles, fluxo de caixa, reserva de caixa, lucratividade, cobrança, inadimplência, orçamento etc.), o estoque (tamanho, forma de armazenamento, instalações físicas, custo etc.), o atendimento ao cliente (canais de comunicação, tempo de atendimento, reclamações), os custos (controle de custos), o processo produtivo (capacidade instalada, índice de produtividade, equipamentos, instalações e qualidade) e outros itens específicos de cada empresa. O dirigente deve avaliar suas fraquezas para procurar neutralizá-las e, ao mesmo tempo, explorar suas potencialidades.

A determinação dos fatores críticos de sucesso será realizada após a análise externa e interna, pois o dirigente terá como identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa, isto é, as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para a melhor atuação da empresa no mercado. Os fatores

críticos de sucesso relacionam-se com alguns itens que podem ser classificados da seguinte forma: tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc. Desta forma, nesta atividade, o dirigente deverá identificar, entre as categorias citadas anteriormente, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa. A escolha de apenas alguns fatores é imprescindível para que o dirigente possa focar seus esforços, caso contrário, com muitos fatores críticos, suas ações serão dispersas e, provavelmente, ineficazes.

Para otimizar os principais pontos desfavoráveis constatados no diagnóstico, foram traçadas algumas premissas de Planejamento Estratégico voltadas para as necessidades da Clínica Odontológico Diniz, as quais estão detalhadas no item que trata dos resultados e análises.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Atualmente, as empresas bem colocadas nos negócios praticam o processo formal de planejamento, com o envolvimento de todas as áreas, em uma visão sistêmica da organização, de forma a manter-se consolidada no mercado.

No caso da Clínica Odontológica Diniz, observa-se que não há essa prática, o que prejudica a empresa em relação à tomada de decisões que podem vir a influenciar em sua permanência no mercado.

Conforme o Centro de Estudos para micro e pequenas empresas da FGV as principais razões para se planejar são:

- Se não conhecemos a instituição e não conhecemos o ambiente onde ela atua, a sua chance de extinção é muito grande.
- Se conhecemos muito bem a instituição e não conhecemos o ambiente onde ela atua, a sua chance de sobreviver ou acabar são iguais.
- Se conhecemos muito bem a instituição e o ambiente onde ela atua, a instituição nunca correrá perigo.

Diante dessa realidade observada pelo FGV e das deficiências constadas na empresa estudada, este trabalho vem propor que a Clínica Odontológica Diniz adote uma estrutura de Planejamento Estratégico Formal que venha contribuir com a otimização dos recursos da empresa, pensando em consolidar seu desempenho atual, com foco na otimização de seu potencial de desempenho futuro e consequente perpetuação da empresa no mercado.

Apesar de terem sido percebidos muitos pontos fortes na Clínica Odontológica Diniz, é preciso considerar que as organizações precisam mudar antes que seja, de fato, necessário, ou seja, as organizações precisam antever eventuais processos de crise para estarem preparadas para seu enfrentamento. Isso porque, em geral, quando for de fato necessário mudar, planejar poderá ser tarde demais.

Os dados coletados demonstraram que a forma de administração da Clínica Odontológica Diniz é tradicional, bastante diferente dos pressupostos de uma administração estratégica, vista como ideal para o realinhamento da empresa, como listado a seguir:

Quadro 4 – Modelo Atual X Modelo Proposto

Modelo Atual	Modelo Proposto
Administração Tradicional (CODE)	Administração Estratégica
▪ Ênfase na estabilidade	▪ Ênfase no dinamismo e em mudanças
▪ Orientada pela tradição	▪ Orientada pela missão empresarial
▪ Regras para decisões futuras	▪ Visão de futuro guia as decisões atuais
▪ Reatividade	▪ Proatividade
▪ Paralisação frente ao imprevisto	▪ Orientada para a ação, mesmo em face do imprevisto
▪ Focada no micro-ambiente interno	▪ Focada no macro-ambiente externo
▪ Sustentada por tentativas, testes e decisões de última hora	▪ Ênfase na inovação, criatividade e antecipação de fatos
▪ Ênfase em fatos e em valores quantitativos	▪ Ênfase em opções e em valores qualitativos
▪ Orientada para eficiência	▪ Orientada para eficácia

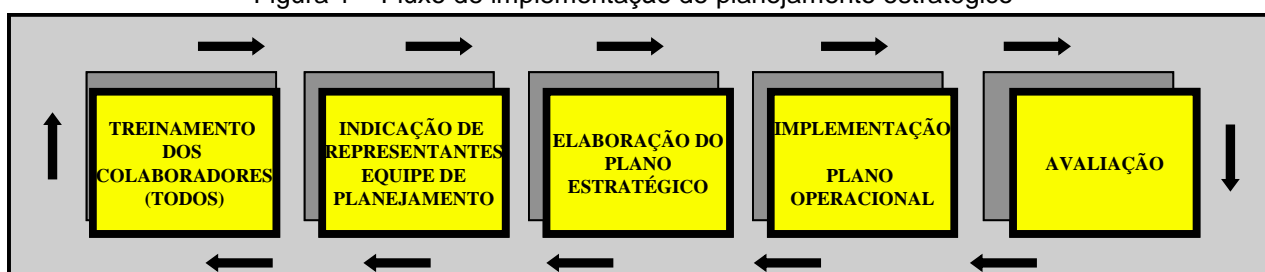
Fonte: O autor.

Para realinhamento das deficiências constatadas e otimização das potencialidades da Clínica Odontológica Diniz, sugere-se que sejam contempladas, em um processo de formulação de um Planejamento Estratégico, as cinco perguntas preconizadas por Peter Drucker (1998):

- Qual é a nossa missão?
- Quem é nosso público?
- O que nosso público considera valioso?
- Que resultados temos produzidos?
- Qual é nosso plano?

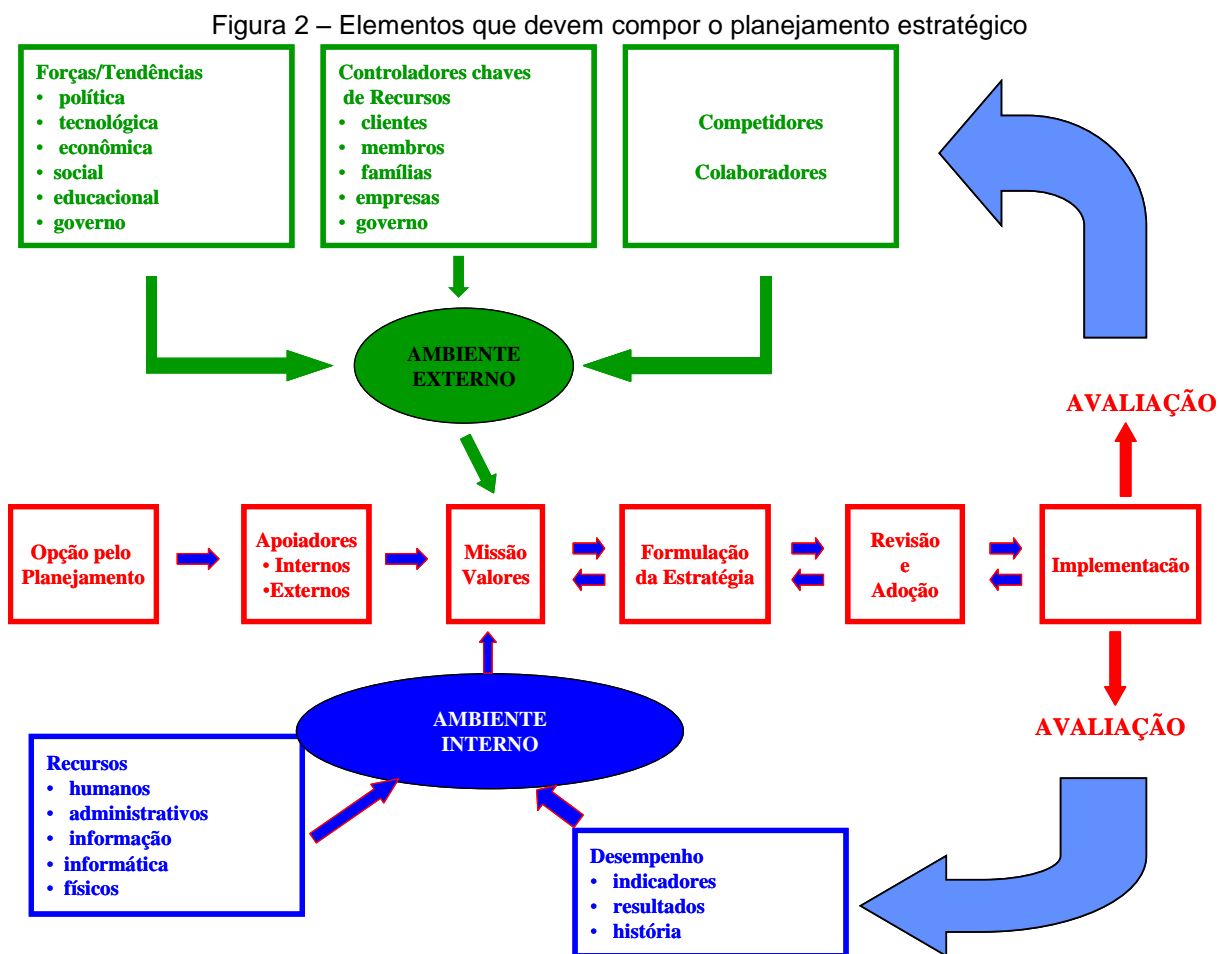
E para viabilizar as ações que venham a compor o Planejamento Estratégico da Clínica Odontológica Diniz, é importante ressaltar a importância de algumas etapas indispensáveis ao sucesso da iniciativa:

Figura 1 – Fluxo de implementação de planejamento estratégico



Fonte: Almeida (2001).

Um planejamento que venha a ser desenvolvido para a Clínica Odontológica Diniz também deverá considerar os ambientes interno e externo, forças e tendências do mercado, comportamento de seus stakeholders, recursos necessários e avaliação do processo, da forma esquematizada a seguir:



Fonte: Almeida (2001).

Ressalte-se que o processo de planejamento adequado para a Clínica Odontológica Diniz não deve constituir simplesmente a projeção do que aconteceu, mas sim, a consideração da interação das variáveis que compõem a descrição da empresa, partindo-se da definição de seus objetivos organizacionais e levando em conta uma análise ambiental, para depois se identificar as questões fundamentais para a empresa, que podem ser resolvidas através das ações propostas mais adiante.

Inicialmente, talvez seja válido distinguir dois tipos de atividades presentes em qualquer negócio: atividades de rotina e atividades de planejamento.

Atividades de rotina devem ser entendidas como sendo aquelas atividades usuais que a empresa normalmente executa e que já estão padronizadas no seu cotidiano. As atividades de planejamento são propostas visando à melhoria de procedimentos na empresa ou alcançar determinado objetivo proposto.

No Planejamento Estratégico voltam-se as atenções para as atividades associadas a mudanças ou expansões que causam impacto, demandam esforços e tempo para serem realizadas e que normalmente envolvem muitas pessoas.

É importante frisar, ainda, que o processo de Planejamento Estratégico deverá ser precedido de um programa interno global de sensibilização e capacitação de todo o corpo funcional, visando não apenas reduzir as naturais resistências, mas criar condições favoráveis à incorporação do Planejamento Estratégico na empresa. Assim, propõe-se que a Clínica Odontológica Diniz invista em um processo de formal de planejamento estratégico, esperando que essa ferramenta venha a oferecer à empresa:

- Diagnóstico da formação atual das pessoas e o treinamento necessário para o desenvolvimento de novas tarefas, sobretudo no processo de atendimento e prospecção de novos clientes.
- Estabelecimento claro das atividades da organização (interação entre os processos);
- Alocação de recursos humanos e financeiros adequados para desenvolver suas atividades;
- Avaliação frequentemente se os objetivos foram atingidos e como foram atingidos;
- Olhar com atenção para as mudanças que estão ocorrendo interna e externamente;
- Mudança de cultura: pensar estrategicamente e com qualidade.

CONCLUSÃO

Considerando que estratégia é uma atitude que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo, pode-se estabelecer que o Planejamento Estratégico procura responder questões básicas que servirão de direcionadores para a atuação da empresa – “por que a organização existe?”, “o que e como ela faz?” e “onde ela quer chegar?”.

Das respostas às questões acima resultam um plano estratégico, que é um conjunto de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional. Pode ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização.

Assim, o Planejamento Estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização, como:

- Objetivos organizacionais em longo prazo e seu desdobramento em objetivos departamentais detalhados.
- As atividades escolhidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização pretende produzir.
- O mercado visado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela pretende abranger com seus produtos.
- Os lucros esperados para cada uma de suas atividades.
- Alternativas estratégicas quanto às suas atividades (manter o produto atual, maior penetração no mercado atual, desenvolver novos mercados).
- Interação vertical em direção aos fornecedores de recursos ou integração horizontal em direção aos consumidores ou clientes.
- Novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) para inovação (mudanças) ou para crescimento (expansão).

Muitas vezes, o Planejamento Estratégico é informal e não-sistemático, tomando-se decisões sem uma maneira ordenada de fazê-lo, como foi constatado na empresa-

alvo deste estudo, Clínica Odontológica Diniz. As informações não ficam registradas, os planos ficam apenas na cabeça de algumas pessoas e, muitas vezes, acabam se perdendo com o passar do tempo. Com isso, os objetivos se diluem e a atenção é dirigida para outros focos, nem sempre com resultados eficazes e, na maioria das vezes, sem controle ou avaliação.

Quando o Planejamento Estratégico é formal, as discussões são precedidas de análises e informações que seguem um procedimento padronizado e ficam registradas, os resultados são mais positivos, as avaliações mais simples e objetivas, deixando claro qual caminho está sendo seguido, em que ponto do caminho a empresa está e onde está a próxima meta.

Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão, e como toda ferramenta de gestão tem apenas um propósito: ajudar a organização a realizar um trabalho melhor - focar sua energia, garantir que os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, medir e ajustar a direção da organização em resposta a mudanças do ambiente.

É por considerar que Planejamento Estratégico é o esforço disciplinado para que sejam tomadas decisões fundamentais e que sejam colocadas em prática as ações que guiem a organização para que ela saiba o que é, o que faz e por que faz, com foco no futuro, que este estudo sugere que a Clínica Odontológica Diniz adote um modelo formal de planejamento. Um planejamento que não se constitua em amarras para a sua administração, mas sim um instrumento útil à mesma, que ao ser revisto periodicamente ou sempre que houver uma mudança importante nas condições externas ou internas da empresa, permita a continuação ou adequação da organização à alteração de cenários.

Propõe-se, ainda, que a construção de um modelo de Planejamento Estratégico para a Clínica Odontológica Diniz seja um processo participativo que considere as relações entre dirigentes, a gerência intermediária e a base operacional, buscando a convergência de interesses entre os diversos níveis de autoridade e as diversas áreas, a partir de um projeto comum cujos resultados devem incluir:

- O melhor uso dos recursos organizacionais;
- Envolvimento pessoal nas ações de responsabilidade social da organização;

- Aumento do nível de satisfação e participação dos funcionários, parceiros e demais colaboradores;
- Monitoramento dos resultados organizacionais, por meio do acompanhamento e mensuração do cumprimento de metas;
- Participação nos mecanismos de busca de oportunidades, definição de rumos e diretrizes, bem como na sua comunicação por toda a organização;
- Transformação da cultura organizacional, a partir da adoção de métodos, práticas e instrumentos gerenciais;
- Maior integração entre as áreas organizacionais, com ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração**: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionam a administração e o mundo dos negócios. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, October, 1994.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 37.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. Os novos desafios. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n.12, p.36-42, jan./fev., 1999.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1978.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total quality control**. 3rd., rev. New York: McGraw-Hill, 1991.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. Dissertação (Mestrado)– FEA-USP. São Paulo, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

HISRISH, P. **Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: the foundations of economic renaissance**. Lexington: Lexington Book, 1986.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe Mundial, uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice, 2006.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói, RJ, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 19. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, M. A. L. **Qualidade**: o desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

OLIVEIRA, R. N.; OLIVEIRA-JÚNIOR, O. B. Honorários profissionais: sua importância no contexto do consultório odontológico. **Revista Odontologia e Sociedade**, v.1, n.1/2, p. 51-54, 1999.

PEREIRA, José Matias. **Manual de pesquisa científica**. Brasília: UnB, 2006.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado)–FEA-USP. São Paulo, 1996.

QUEZADA, L. E.; et al. A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. **International journal of production economics**, v. 60-61, p. 87-94, abr. 1999.

RAMOS, Alberto Gerreiro. **Modelos de homem e teoria da administração**. Dissertação (Mestrado)–PUC-PR. Curitiba, 2001.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: Síntese Limitada, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico**: a elaboração de um roteiro prático. São Paulo: USP, 2001.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, Peter; KROL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: UnB, 2006.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO (SUBSÍDIO PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL)

Ver notas – Onde está “X”, se não houve nota, colocar “não se aplica”.

As notas aplicadas seguem o seguinte critério: Notas decrescentes de 10 a 01; sendo 10: concorda totalmente, 01 discorda totalmente

Questão sob avaliação	Nota
1. Os atuais produtos e serviços realmente satisfazem a necessidade dos consumidores?	10
2. A empresa desenvolve uma atividade sistemática de verificação de necessidades, tendências e atitudes dos consumidores, para daí tirar subsídios para o desenvolvimento de novos produtos, a reformulação de produtos existentes, o estabelecimento de políticas de preço, a orientação de esforços publicitários, etc?	05
3. A empresa realiza um esforço sistemático de desenvolvimento de produtos e de ampliação de seu mercado consumidor?	05
4. A empresa mantém-se atenta às atividades dos concorrentes em todos os aspectos?	05
5. Os preços de seus produtos são definidos e atualizados de tal forma que possam ser maximizados?	09
6. A empresa promove regular e eficazmente seus produtos e procura obter o maior retorno possível sobre seus investimentos em propaganda, promoção e relações públicas?	03
7. A empresa realiza um esforço constante para assegurar a disponibilidade do produto e as maiores facilidades possíveis da obtenção para os clientes?	09
8. A empresa tem uma força de vendas bem treinada, motivada, sensível às necessidades dos clientes, ativa (e não meramente reativa), enfim, capaz de garantir a maximização das vendas?	08
9. A empresa tem um planejamento detalhado de marketing/vendas, acompanha e controla eficazmente a execução dos planos, confrontando os resultados reais com os planejados?	02
10. Qual é a situação atual da empresa no mercado?	09
11. A elaboração de orçamento na empresa é um exercício válido de verificação das reais possibilidades da organização e de tomada de decisões sobre aspectos importantes (corte de custos ou despesas, alocação de recursos, etc) que possam levar os resultados a encontrar os objetivos? O trabalho de elaboração resulta num documento coerente, inteligível e realmente capaz de orientar a ação gerencial?	03
12. A empresa trabalha com um orçamento de caixa, extraído do orçamento geral, que possibilite uma visualização clara do fluxo mensal de recursos e permita o planejamento de operações de captação, aplicação, investimento, solicitação ou concessão de créditos? Além desse orçamento de caixa, é feita uma previsão das flutuações a curtíssimo prazo (um, dois ou três meses, dia a dia) que permita a tomada de decisões que levem à maximização dos rendimentos de excedentes e a minimização dos custos de captação?	03
13. A empresa exerce um efetivo controle sobre as operações financeiras de pagamento, recebimento e imobilização?	03
14. A empresa procura maximizar os rendimentos de seu caixa, aplicando os excedentes às maiores taxas e captando recursos para suprimento de caixa nas melhores condições possíveis?	07
15. Os demonstrativos de resultados mensais da empresa são claros, precisos,	Não se aplica

suficientemente detalhados que permitam uma análise do desempenho que permitam uma análise do desempenho de cada área de responsabilidade por resultados (linha de produto, divisão, filial, loja, conforme o caso)? Eles possibilitam decisões sobre adoção de medidas corretivas ou adoção de estratégias ou políticas que se mostrem vantajosas?	
16. A empresa tem um sistema de custos eficiente em registrar, agrupar, classificar, atribuir os custos e orientar os rateios de forma coerente, objetiva e justa? Tal sistema permite a obtenção rápida de informações que possam ser necessárias à análise de discrepâncias e à tomada de decisões?	Não se aplica
17. A empresa procura avaliar periodicamente sua posição geral, para averiguar se não está tomando rumos menos desejáveis? Para essa avaliação, ela fundamenta-se em bases objetivas, como índices financeiros?	08
18. As decisões de concessão de crédito da empresa aliam rapidez no atendimento ao cliente com avaliação criteriosa das condições que o cliente tem para saldar os débitos?	10
19. Qual é a posição financeira da empresa?	10
20. A estrutura organizacional da empresa é adequada às suas necessidades?	05
21. São feitas análises periódicas da organização e de procedimentos, práticas, normas e regulamentos, de tal forma que a organização mantenha-se em condições de satisfazer aos objetivos do negócio o mais eficazmente possível?	05
22. Os empregados da empresa são adequadamente informados sobre suas posições na estrutura organizacional, os objetivos e funções específicas de suas unidades de trabalho, os objetivos e as expectativas da empresa em relação a seus cargos, e sobre os modos de proceder desejados pela empresa?	05
23. A estrutura organizacional da empresa denota uma distribuição de autoridade adequada às responsabilidades dos vários órgãos e, dentro deles, dos vários escalões?	05
24. A estrutura organizacional da empresa conduz à cooperação e ao intercâmbio pleno e ágil de informações entre as várias unidades de trabalho?	05
25. A empresa está atualizada no que diz respeito a recursos de informática e Internet, usa eficazmente a tecnologia de informação para exercer um efetivo controle sobre suas operações, para ampliar a eficiência e reduzir custos?	10
26. A empresa oferece condições materiais de trabalho que facilitam a obtenção de produtividade máxima do pessoal?	10
27. Pode-se dizer que a empresa está bem organizada?	05
28. Observam-se na empresa atitudes positivas de relacionamento humano, um clima favorável a comunicação bilateral franca e produtiva entre líderes e liderados (e entre pares) não só sobre assuntos pertinentes a tarefas mas também a outros aspectos que tenham relação com elas ou sejam relevantes do ponto de vista da organização?	09
29. A empresa adota critérios de seleção que possibilitem a escolha de pessoas realmente aptas a trabalhar para os cargos oferecidos e com potencial para desenvolvimento posterior?	09
30. A empresa mantém um programa de orientação e integração de novos empregados que minimize a ansiedade e tensão dos novatos e propicie as informações necessárias a que comecem a trabalhar de maneira motiva e produtiva?	09
31. A empresa tem um programa forma e eficaz de avaliação de desempenho de empregados ou, se não tem, os supervisores e gerentes se incumbem da tarefa de avaliar, em entrevistas periódicas, todos os seus subordinados, o desempenho deles, de criticá-los construtivamente, indicar setores em que o desempenho de cada um é adequado e setores em que são necessárias melhoras?	09
32. A empresa oferece um plano forma de carreira; se não, pelo menos encara com atitude positiva a mobilidade vertical ou horizontal de empregados e procura dar a eles condições de desenvolvimento?	05

33. A empresa procura treinar seus empregados de modo a não só torná-los mais aptos a realizar suas tarefas mas também a possibilitar-lhes oportunidades de ascensão?	09
34. Os níveis de remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa são adequados?	09
35. Os empregados da empresa demonstram um bom nível de consciência de suas responsabilidades, de seus papéis no contexto da organização?	09
36. A empresa tem um bom quadro de pessoal?	08
37. A área de produção da empresa está organizada de modo a possibilitar a maior produtividade?	não se aplica
38. Os equipamentos e máquinas utilizados na produção permitem a maior produtividade possível?	10
39. A empresa tem um planejamento de produção adequado, devidamente entrosado com o plano de vendas e com o plano financeiro?	05
40. A empresa adota controles que possam orientar eficazmente as atividades de produção?	05
41. A empresa exerce um controle de qualidade eficaz sobre seus produtos?	08
42. A empresa mantém suas máquinas e equipamentos, prédios, móveis e instalações sempre em boas condições?	10
43. Há um esforço constante de redução de custos de produção na empresa?	05
44. pode-se dizer que a empresa vem conseguindo fabricar seus produtos com o menor custo de produção possível, sem sacrificar a qualidade?	05
45. A empresa (o quadro de gerência e pessoal qualificado) tem uma firme orientação para os negócios, para aproveitamento de oportunidades, maximização dos resultados?	05
46. A empresa mantém boas relações com clientes, fornecedores, empregados, enfim, com todos os seus públicos, incluindo a comunidade?	09
47. A empresa tem fontes seguras e estáveis para suprimento de matéria-prima?	09
48. A empresa analisa criteriosamente todas as alternativas e toma acertadamente as decisões que possam envolver volume considerável de dinheiro, como as de compras, estocagem, investimento, etc.?	05
49. A empresa tem bom conceito comercial na praça?	10
50. A empresa tem fontes seguras e estáveis de suprimento de dinheiro a curto e médio prazos?	10
51. Os históricos de desempenho de vendas da empresa permitem julgar que ela tem uma posição segura no mercado?	10
52. A empresa tem planos claros e realistas que mostrem quais são seus objetivos a longo e a curto prazos e como fará para atingi-los?	08
53. Os inventários da empresa estão em níveis considerados bons?	10
54. A empresa está cumprindo a lei em todos os aspectos, tributários, trabalhistas, etc.? Pode-se dizer que não se tem questão de significância pendente nesse sentido?	10
55. A empresa usa adequadamente incentivos fiscais a que por ventura possa ter direito?	10
56. A empresa tem seguros cobrindo seus ativos mais importantes, está devidamente protegida nesse aspecto?	10
57. Pode-se dizer que a empresa esteja livre de dependências, seja de tecnologia que não controla, seja de grandes e poucos clientes, seja de certas fontes de suprimento escassas ou únicas, por exemplo?	10
58. Pode-se dizer que a empresa não tem nenhum problema específico de gravidade, como localização inadequada, super dimensionamento (capacidade ociosa elevada), falta real de meios de distribuição, dificuldade tecnológica não solucionada no produto ou nos meios de produção, matéria-prima escassa ou de obtenção difícil?	10